

БИЗНЕС-ТРЕНИНГ КАК МЕТОД ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

Диана ОВСЯНИК

Кафедра психологии

În ultimii ani o răspândire largă în instruirea personalului din colectivele de muncă o are metoda business-trainingului. Însă rezultatele deseori nu corespund așteptărilor conducerii și nu justifică mijloacele investite. Alegerea metodei business-trainingului este justificată doar în cazul când conducătorul percepe dezvoltarea personalului ca o investiție oportună a capitalului și efectuează o analiză asemănătoare cu analiza proiectului, planifică din timp instruirea și o realizează pe etape.

In the last years a large expansion in the organizations of Moldova received such a training method of the staff as business-training. But the results of the business-training do not correspond to the direction expectations and do not ratify the invested means. The choice of the business-training is ratified only in the case when the leader perceives the development of the staff as an opportune investment of the capital and effectuates the analysis similar with the analysis of the project, plans in advance and realizes this training on stages.

Квалифицированный персонал – это один из ключевых факторов успешного развития любой компании. По данным ЮНЕСКО, в XXI веке любая сумма знаний устаревает за 5 лет. По этой причине инвестирование в обучение работников является одним из несомненных преимуществ организации [5]. Несмотря на сложное финансовое положение большинства организаций Республики Молдова в период перехода к рыночным отношениям, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше компаний проводит обучение сотрудников разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Существует множество методов обучения персонала – инструктаж, наставничество, ротация, обучение в вузах, конференции и др. [7]. В последнее время широкое распространение в организациях Молдовы получил такой метод обучения персонала, как бизнес-тренинг.

Термин «тренинг» (от англ. train, training) имеет ряд значений: обучение, воспитание, тренировка, дрессировка. **Бизнес-тренинг** определяется как групповой метод обучения персонала, направленный на формирование у работников профессиональных и личностных компетенций, необходимых для успешного осуществления трудовой деятельности. Главным способом работы в группах бизнес-тренинга является репетиция поведения, нуждающегося в развитии. С этой целью используется множество упражнений – ролевые и деловые игры, моделирование, in-basket* и др. Основными отличиями бизнес-тренинга от других методов обучения персонала являются следующие:

- **Активность.** Тренинговые упражнения позволяют активно участвовать всем членам группы.
- **Креативность.** В группе бизнес-тренинга каждый участник имеет возможность осознать, апробировать и тренироваться в овладении новыми способами поведения, экспериментировать с ними.
- **Акцентирование внимания на поведении.** В процессе занятий поведение участников переводится с импульсивного на объективный уровень, позволяющий производить изменения в тренинге.
- **Партнёрское общение.** В группе бизнес-тренинга создаётся атмосфера доверия и открытости, позволяющая членам группы экспериментировать с моделированием своего поведения, не смущаясь при совершении каких-либо ошибок [9].

Тренинговая индустрия стала достаточно развитой сферой деятельности в Молдове, о чём косвенно свидетельствует существенный рост числа центров бизнес-тренинга и специалистов, оказывающих услуги по обучению персонала. Центры бизнес-тренинга активно занимаются собственным PR-ом, продвигают свои идеи, широко рекламируют учебные программы. Осознавая необходимость в повышении квалификации сотрудников, многие руководители организаций Республики Молдова отдают

* Работа с документацией

предпочтение бизнес-тренингу как методу профессионального роста персонала. Но, к сожалению, рассуждая о проведении бизнес-тренинга, далеко не всегда менеджеры ясно представляют себе то, каким должен быть результат обучения сотрудников, а выбор тренинговой программы носит скорее «интуитивный характер» или осуществляется под влиянием рекламы. По этим причинам результаты бизнес-тренинга зачастую не соответствуют ожиданиям руководства и не оправдывают вложенных в обучение средств. Всё больше руководителей организаций Республики Молдова задаются вопросом: «Стоит ли инвестировать капитал в развитие персонала посредством бизнес-тренинга?»

Для того чтобы средства, вложенные в бизнес-тренинг, принесли прибыль, необходимо:

во-первых, правильно подобрать программу обучения, которая соответствовала бы потребностям и стратегическим планам компании;

во-вторых, подготовить, мотивировать сотрудников к обучению;

в-третьих, создать такие условия в организации, которые поддерживали и подкрепляли бы совершенствование профессиональной деятельности сотрудников в результате их обучения.

Таким образом, обучение персонала посредством бизнес-тренинга – достаточно сложный процесс, который должен быть заранее спланирован и поэтапно реализован. Программа развития сотрудников посредством бизнес-тренинга включает следующее:

- 1) оценку потребности в обучении;
- 2) выбор тренинговой программы;
- 3) подготовку сотрудников к обучению;
- 4) проведение бизнес-тренинга;
- 5) оценку результатов обучения;
- 6) посттренинговую работу с персоналом.

Оценка потребности в обучении

Прежде чем внедрять какие-либо тренинговые решения, необходимо определить потребность в обучении сотрудников. Анализ потребностей в тренинге (АПТ) – это процедура, разработанная для выявления разницы между тем, что работники действительно знают и умеют, и тем, что они должны знать и уметь в контексте поставленных перед ними задач [3].

АПТ начинается с чёткого осмысления корпоративной стратегии и требований бизнеса. Зачем организация пришла в бизнес? Как она старается реализовать свои задачи? После ясного обозначения миссии компании, необходимо установить, потребность в развитии каких компетенций испытывают работники, и определить сотрудников, с которыми будет вестись тренинговая работа. Важно помнить о том, что хотя обучение доступно каждому сотруднику компании в равной степени, руководитель должен выбрать именно тех, в кого целесообразно вкладывать средства в первую очередь. Стоимость участия в бизнес-тренинге «перспективного» и «неперспективного» работника будет одинаковой. При расчёте прибыли от этой инвестиции коэффициент эффективности и результативности «неперспективного» сотрудника после прохождения им тренинга будет ниже.

Определив, «кого» и «чему» учить, необходимо выяснить, «кто» и «как» будет осуществлять это обучение.

Выбор тренинговой программы

Определение тренинг-провайдера аналогично проведению конкурса на оказание любой другой консалтинговой услуги. Выбор тренинговой программы осуществляется в несколько этапов [8]:

- 1) обозначение общей цели бизнес-тренинга;
- 2) оценка различных программ и форматов тренинга;
- 3) выбор метода проведения бизнес-тренинга (внутренний тренинг или тренинг в центрах развития персонала);
- 4) определение графика и продолжительности тренинга;
- 5) проверка лицензии, квалификации тренинг-провайдеров в том случае, если бизнес-тренинг проводится в центрах развития персонала;
- 6) проверка достаточности материалов, ресурсов и помещения;
- 7) анализ соотношения «цена-качество», то есть оценка возврата инвестиций.

Если выбрана тренинговая программа и тренинг-провайдер, то следующим шагом является подготовка сотрудников к обучению.

Подготовка персонала к бизнес-тренингу

Общеизвестно, что результативность обучения напрямую зависит от мотивации учения, то есть от желания человека научиться чему-либо новому. Зачастую низкая эффективность тренинговых программ обусловлена нежеланием работников учиться, развивать свои профессиональные и личные качества [1]. Многие воспринимают повышение квалификации как «отдых от трудовых будней», «внеплановый отпуск» или «учёбу по приказу начальства». Более того, нередко сотрудники пытаются избежать обучения именно в тех областях, которые как раз и требуют обучения, развития их компетенций. Получение максимального эффекта от вложений в обучение персонала возможно лишь в том случае, когда каждый работник осознает, что его участие в тренинге не означает выявление лишь проблем по поводу выполняемой им работы, а является скорее выражением заботы руководства об эффективной деятельности сотрудника в будущем и развитии компании в целом. Поэтому, прежде чем проводить бизнес-тренинг, необходимо подготовить персонал к обучению. Данная подготовка включает в себя следующие процедуры:

- 1) ознакомление сотрудников с содержанием и формой бизнес-тренинга;
- 2) мотивация персонала к обучению, демонстрация преимуществ обучения (например, развитие профессиональных компетенций, повышение по службе в случае позитивных изменений, рост заработной платы и т.д.);
- 3) ознакомление сотрудников с методами оценки изменений, ожидаемых в результате тренинга.

Проведение бизнес-тренинга

Существует множество форм тренинговой работы с персоналом: это компьютеризированный тренинг, тренинг посредством телеконференций, коучинг и др. Наиболее часто используемая форма тренинга в нашей стране – аудиторная. **Аудиторный** бизнес-тренинг может проводиться как внутри организации (внутренний тренинг), так и за её пределами (внешний тренинг) [8].

Внешний бизнес-тренинг осуществляется силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала. Такое обучение – достаточно дорогостоящая процедура, поэтому компания должна снизить риски, связанные с возможным увольнением работника, прошедшего тренинг. Для этого необходимо, во-первых, направлять на внешнее обучение «проверенных» сотрудников, которые проработали в компании не менее полугода. Во-вторых, работники, которых направляют на обучение, должны подписать индивидуальный ученический договор, где зафиксировано, сколько времени они обязаны будут отработать в компании. Если кто-либо из сотрудников захочет покинуть организацию раньше назначенного срока, ему придётся вернуть часть стоимости своего обучения.

Внутренний бизнес-тренинг возможен тогда, когда в компании существует отдел, занимающийся развитием персонала. В данном случае обучение проводится специалистами по обучению и развитию персонала. Всё больше современных организаций прибегают к данному способу обучения персонала, считая его более экономичным, более надёжным, отражающим стратегические цели компании. Однако создание внутрикорпоративных центров обучения и подготовки специалистов, занимающихся развитием персонала внутри организации, – сложная задача, посильная далеко не всем компаниям.

Бизнес-тренинг, независимо от формы его проведения, должен иметь чёткую **цель**, отражающую конечный результат тренинговой работы; адекватные поставленной цели **содержание** и **методы** работы; должен способствовать **активной и продуктивной работе участников** тренинговой программы. По окончании обучения необходимо провести оценку проделанной работы [10].

Оценка эффективности тренинга

Оценка эффективности тренинга осуществляется по окончании обучения и предполагает анализ работы тренера и формата тренинга, обоснование затрат и учёт финансовых показателей. Смысл оценки эффективности учебных программ, при которой принимают участие работники организации, состоит в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу

от обучения работников извлекает организация. На практике компании могут оценить тренинг по одному из 4-х уровней [8].

1. **Реакция.** Она показывает, что участники думают о тренинге. Обычно в таком случае заполняется бланк обратной связи по пройденному курсу.

2. **Первичный уровень.** Оценивается, чему участники научились. Это делается либо в форме непрерывной оценки, либо теста по завершении курса.

3. **Промежуточный уровень.** Определяется эффект, оказанный тренингом на качество работы. Это оценить труднее. Оценка основана на связи между тем, чему удалось научиться, и содержанием работы.

4. **Конечный уровень.** Самый сложный для оценки: предполагает оценку влияния тренинга на эффективность работы компании. Главный критерий здесь – прибыль.

Проблема обучения заключается в том, что большая часть бизнес-тренингов оценивается только на первичном уровне [2]. Измерение же эффективности обучения требует оценки тренинга на уровне компании, поскольку все тренинговые действия должны иметь очевидную связь с потребностями и задачами бизнеса. Если тренинг не эффективен на уровне организации, то он не соответствует интересам компании в целом.

Ещё одна сложность в оценке результатов бизнес-тренинга состоит в том, что многие руководители ориентируются только на немедленный результат, который выражается, например, в увеличении объёма продаж в ближайшие 3-4 недели. Тем не менее, процесс получения прибыли от тренинговых программ можно разбить на два этапа.

1. **Краткосрочный эффект.** Первые 4-6 недель наблюдается всплеск изменений и улучшений в работе.

2. **Долгосрочный эффект.** После первого этапа происходит небольшой спад активности и эффективности в работе с последующим возвращением на уровень выше, чем до тренинга [2].

Правильно организованная и умело реализованная программа обучения сотрудников посредством бизнес-тренинга влечёт за собой следующие позитивные изменения для сотрудников: научение новым профессиональным умениям и навыкам, повышение мотивации трудовой деятельности, аккумулирование имеющегося опыта, сплочение трудового коллектива, повышение самооценки и др. Признаками некорректно организованного процесса обучения персонала принято считать факультативность обучающих программ, спонтанность, отсутствие фокусировки на реальной проблеме, низкая мотивация к обучению у сотрудников, отсутствие программы оценки результатов обучения.

Посттренинг

Для закрепления навыков, полученных работниками в результате тренингового обучения, необходима организация посттренинговой работы с персоналом [4]. *Посттренинг* – это система работы с сотрудниками, направленной на поддержание тренинговых эффектов и обеспечивающей применение знаний, умений и навыков, полученных участниками в процессе тренинга, в их профессиональной деятельности. Посттренинговые процедуры (тренинги, семинары, мастер-классы, обмен опытом и др.) планирует менеджер по обучению и развитию персонала, если такого в компании нет, то директор по персоналу или первое лицо компании.

Необходимо также помнить о том, что ситуация внутри организации должна поддерживать изменения, произошедшие с персоналом на тренинге. Сотрудники должны иметь возможность применять полученные знания на практике.

Поэтапное внедрение тренинговой программы и учёт всех вышеуказанных факторов – основа расчёта целесообразности бизнес-тренинга. Правильный и своевременный анализ каждой такой инвестиции, планирование тренинга и системы обучения персонала принесёт в целом компании ожидаемую прибыль. Тем не менее, при подготовке тренинга, как и при анализе инвестиционного проекта, необходимо учитывать возможные риски, которые могут быть связаны с неправильным выбором тренинговой программы, с обучением «неперспективных» сотрудников и др. Этих рисков можно избежать вследствие продуманной системы планирования, подбора, оценки, обучения и мотивации персонала, если компания тщательно подходит к кадровому менеджменту.

Таким образом, бизнес-тренинг является эффективным методом обучения персонала, направленным на развитие профессиональных навыков и личностных компетенций работников. Организации

Республики Молдова, обладающие ориентацией на будущее, на развитие компании, всё чаще прибегают к данной форме обучения сотрудников. Выбор бизнес-тренинга как метода обучения работников является оправданным в том случае, если руководитель относится к развитию персонала как к целесообразному вложению средств и предпринимает анализ, схожий с анализом инвестиционного проекта. Бизнес-тренинг необходимо рассматривать, прежде всего, как инвестицию в развитие компании, что подразумевает вложение средств с целью получения дополнительной прибыли. При этом обучение персонала не должно ограничиваться проведением только бизнес-тренингов. Следует помнить о том, что тренинг, несмотря на свою высокую эффективность, – это лишь один из множества методов обучения сотрудников.

Литература:

1. Астафьева Л. Корпоративный университет: этажи системы // Отдел кадров. - 2004. - №19.
2. Вишнякова М. Ловушки обучения // Консультант. - 2005. - №9.
3. Волошина А. Кому выгодно развивать персонал? // Кадровое дело. - 2005. - №10.
4. Кобзева В. Как повысить эффективность тренинга // Кадровое дело. - 2004. - №8.
5. Корольков А., Матвеев А. Квалифицированный персонал как фактор успешности компании // Кадровый вестник. - 2003. - №1.
6. Крючков А., Коломак Ю. Стоит ли инвестировать в персонал? // Справочник кадровика. - 2003. - №7.
7. Магура М. Проблемы обучения персонала // Управление персоналом. - 2000. - №11.
8. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. - Москва: НИРРО, 2003.
9. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Хрящёвой. - СПб.: Речь, 2000.
10. Шейл П. Руководство по развитию персонала. - СПб.: Питер, 2004.
11. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом. - Киев: Мауп, 2002.

Prezentat la 19.10.2007